



Mejorando el Liderazgo Estratégico

Coronel Michael Flowers, Ejército de los EE.UU.

EL AMBIENTE Operativo Contemporáneo; diseño de la fuerza; la complejidad política y militar en el campo de batalla; las operaciones combinadas y conjuntas; y la ejecución de la misión han causado cambios que requieren líderes que pueden entender más temprano que antes en sus carreras profesionales las implicancias estratégicas. Por lo tanto, el Ejército de los EE.UU. debe comenzar a educar a sus oficiales para asumir posiciones de liderazgo estratégico, y debe hacerlo muy temprano en el proceso de formación de líderes. El contexto dentro del cual el Ejército de los EE.UU. ejecuta su responsabilidad bajo el Código de los EE.UU., Título 10, “Fuerzas Armadas”, ha sido ampliado en una manera sin precedentes.¹

El aumento en el número, variedad, y complejidad de misiones impone como nunca antes una mayor exigencia para el Ejército y crea gran ambigüedad en la metodología para el cumplimiento exitoso de la misión. Como consecuencia, el Ejército debe redefinir sus paradigmas tradicionales de formación de líderes asociados con los tradicionales niveles de ejecución. De hecho, los límites entre los niveles de liderazgo se han desenfocado al punto que casi son indistintos.

La necesidad para convertir los líderes tácticos en líderes estratégicos e investirlos con el poder para liderar en un ambiente tan exigente nunca ha sido más claro. Los líderes estratégicos responsables de grandes organizaciones, miles de personas y extensos recursos, no pueden depender de las habilidades de liderazgo que fueron adquiridas en los niveles inferiores para asegurar el éxito en el futuro.

Se necesita desarrollar las habilidades de liderazgo

estratégico a través de una serie de capacidades de liderazgo establecidas con aplicaciones amplias como el fundamento para proporcionar una dirección común que trasciende todos los niveles de liderazgo. Las amplias capacidades cruzan los límites y proporcionan continuidad para líderes cuando es necesario que ellos desempeñen funciones simultáneamente en múltiples niveles. El Ejército necesita pensadores competentes, confiados y flexibles para ejercer el mando en combate. Los líderes de mayor antigüedad deben desarrollar las necesarias habilidades y confianza para aplicar medidas militares en un ambiente estratégico de economías globales y comunicaciones instantáneas.

Los líderes deben desarrollar las habilidades a nivel operativo y estratégico más temprano en sus carreras para enfrentar exitosamente futuros desafíos. El Ejército debe comenzar la formación de líderes estratégicos más temprano para prepararlos a entender y ejecutar el exitoso liderazgo estratégico y cumplir la misión.

Actualmente, el Ambiente Operativo Contemporáneo es más complejo e impredecible y parece que el Futuro Ambiente Operativo será lo mismo. La ambigüedad de las crisis contemporáneas y eventos militares exige que el Ejército comience a formar oficiales temprano en sus carreras que puedan:

- predecir efectos de segundo y tercer orden.
- negociar.
- entender la globalización.
- formar el consenso.
- analizar situaciones complejas y ambiguas.
- pensar en forma innovadora y crítica.
- comunicar efectivamente.

El Ambiente Operativo Contemporáneo ha ido convirtiéndose en uno más complejo e impredecible desde hace mucho tiempo. Un ambiente asimétrico o una zona de combate no contigua fue tanto una experiencia durante la guerra en Vietnam como lo es en el mundo post 11 de septiembre del 2001. El Ejército necesita un cuerpo de oficiales que puede operar en cualquier ambiente, no sólo el actual. El Ejército también debe prepararse para los futuros ambientes. Es claro que los generales necesitan estas habilidades, pero los comandantes de compañía y los oficiales de mayor jerarquía también deben entender las implicancias estratégicas en cuanto a sus acciones en un complejo Ambiente Operativo Contemporáneo.

El Curso de Liderazgo Estratégico del Ejército es un paso gigantesco hacia la formación de líderes estratégicos para que puedan administrar eficazmente el cambio. Este curso podría ampliar su actual audiencia que consiste en generales de brigada y de división para incluir anteriores comandantes de brigada, jefes de estado mayor de división, jefes de operaciones a nivel de Cuerpo de Ejército y otros coroneles antiguos.

Los comentarios del ex Jefe de Estado Mayor del Ejército General Eric K. Shinseki acerca de la Fuerza de Estabilización (*SFOR*) de la OTAN en Bosnia incluyeron la necesidad de mejorar el desarrollo profesional de las habilidades estratégicas. Él dijo que ser un comandante de la *SFOR* es “la más difícil experiencia de liderazgo que yo he tenido. Nada nos prepara suficientemente para esto.”² En Bosnia y en otras operaciones de paz, aun los oficiales subalternos enfrentan desafíos en los cuales sus decisiones tácticas es probable que tengan consecuencias estratégicas inmediatas. Por lo tanto, ellos tienen que desarrollar el entendimiento estratégico que no proporcionan los niveles inferiores de educación y adiestramiento institucional.

La investigación acerca del liderazgo del Ejército es consistente con la observación de Shinseki; se debe hacer más para perfeccionar la formación de líderes estratégicos, así se mejorará el liderazgo estratégico. Los estudios, informes y análisis de los líderes del Ejército indican que existen oportunidades para mejoras en todos los niveles de liderazgo, especialmente en el nivel estratégico.³ El perfeccionamiento es crucial para el éxito de la Transformación del Ejército.

Administrar el cambio revolucionario en un Ejército en el proceso de transformación y el mando de soldados en una zona de combate ambigua y no contigua requiere las habilidades de liderazgo estratégico, tales como la

conceptualización y formación de consenso, y otras aptitudes claves de liderazgo, tales como auto-conciencia y adaptabilidad. Para desarrollar estas habilidades, el Ejército debe introducir amplias aptitudes doctrinales durante el proceso de ingreso y antes de ser promovidos.

¿Porqué se Necesita el Cambio?

La cultura del Ejército consiste en muchos desafíos y obstáculos que estorban la formación de líderes estratégicos y a veces pueden ser una espada de dos filos—facilitando operaciones militares tácticas eficientes mientras que sofocan la comunicación necesaria para operar eficazmente a nivel estratégico. Muchas veces, en la jerarquía tradicional se enseña a los oficiales a proteger su “tierra” y, filtrar, controlar o no compartir información con sus semejantes.

A nivel estratégico, la comunicación requiere:

- Compartir información, no controlarla.
- Un diálogo abierto, discusiones no basadas en las jerarquías.
- La consideración de perspectivas flexibles, no la defensa de las propias ideas.

El adiestramiento de liderazgo del Ejército para preparar a los oficiales para roles tácticos u operativos es generalmente adecuado, pero el adiestramiento para la preparación de los mismos para sus roles estratégicos es incompleto en el mejor de los casos. Algunos líderes piensan que tener un enfoque estratégico no congenia con su rol del soldado.⁴

Muchos oficiales en las escuelas superiores de guerra de las FF.AA. de los EE.UU. nunca salen de la esfera de la táctica. Algunos nunca desarrollan las habilidades de liderazgo además de las directas. Los comandantes de división y sus asistentes supervisan las operaciones tácticas de sus comandos en los cuales sirven cada día. Desarrollar el entendimiento estratégico no llega a ser una alta prioridad hasta muy tarde en la carrera profesional de un oficial. Existen pocos ejercicios prácticos en los planes de estudio del Ejército que abarcan temas estratégicos para los oficiales subalternos y de grado superior.

El rápido ritmo operativo del Ejército proporciona pocas oportunidades para mejorar el conocimiento en materias que no son de utilidad inmediata, pero el Ambiente Operativo Contemporáneo requiere que los líderes de nivel unidad puedan cambiar rápidamente desde un contexto táctico a un contexto estratégico y emplear sus unidades de igual manera en ambos. ¿Podemos damos el lujo de continuar esta tendencia cuando sabemos que la doctrina del futuro requerirá que se posea esta habilidad más temprano en la carrera?

El liderazgo estratégico requiere entender los tres niveles de guerra y cómo funcionan las FF.AA. como una parte de un conjunto más grande. Considere la



Departamento de Defensa

Niños iraquíes observando a las tropas de la 4ª División de Infantería patrullar las calles de Samarra, diciembre de 2003.

guerra actual contra el terrorismo alrededor del mundo. El Jefe de Estado Mayor del Ejército General Peter J. Schoomaker subrayó la idea de trascender los límites entre las FF.AA. cuando declaró, “Hemos concentrado la oposición [a los talibanes] para imponer nuestra voluntad en Afganistán.”⁵ Su entendimiento es una clara perspectiva del ambiente—uno que va más allá que cualquier concepto ofrecido en cualquier escuela superior de guerra.

La ambigüedad que caracteriza los recientes conflictos demuestra la necesidad de habilidades que exceden el liderazgo simple a nivel táctico. Dado las amplias implicancias militares, económicas, políticas y diplomáticas de las operaciones, no hay ningún centro de gravedad militar, y esto requiere que los líderes operen en todos los niveles mientras que simultáneamente deben mantener una perspectiva estratégica.

El Ejército generalmente da ascensos en grado y selecciona para el comando superior a aquéllos que tienen éxito en el nivel directo de liderazgo. La implícita y un tanto tenue suposición referente a este proceso de selección es que aquéllos que tienen éxito en el nivel directo de liderazgo adquirirán, a medida que ascienden a los escalones más altos de mando, las habilidades y experiencias requeridas para el liderazgo estratégico.

Un examen de los curriculum vitae de los generales revela que muchas veces no tienen tiempo suficiente

para destinos que proporcionan las oportunidades para reflexión y estudio de alta calidad—los destinos operativos son la norma. Muchos oficiales que ascienden al grado de general tuvieron sólo un destino no operativo, lo cual permite poco tiempo para reflexión y asimilación de habilidades. El General de Brigada David Huntoon dijo, “Estamos apresurando los oficiales en el proceso de ascenso en grado demasiado rápido para asegurar que están acumulando la experiencia y pericia necesarias para tener los instintos, perspicacias, previsión y sabiduría cruciales para tener éxito en una compleja zona de combate.”⁶ La mayoría de los coroneles que sirven de oficiales ejecutivos, así como los oficiales generales que sirven en el Estado Mayor del Ejército, no ganan las perspectivas como lo hacen los coroneles que sirven en un Estado Mayor Conjunto o en el Departamento de Defensa. Los oficiales cuyos destinos implican tener contacto cotidiano con personal del Departamento del Estado, el Consejo de Seguridad Nacional, la CIA y la OTAN desarrollan perspectivas más amplias y un entendimiento matizado de asuntos estratégicos.

Junto con la educación, la experiencia en el proceso interagencial es cada vez más útil para los líderes de mayor jerarquía. Las operaciones con mayores implicancias estratégicas y políticas, así como la ejecución conjunta, interagencial y multinacional muy temprano en la carrera profesional de un oficial, llegará a ser la

norma. Esto sugiere la necesidad de cambiar la forma de como administrar los destinos intermedios de la carrera. El Ejército debe proporcionar la oportunidad para estas experiencias a los oficiales que probablemente ascenderán a las posiciones de responsabilidad estratégica. El Ejército también debe reconsiderar cuales son los destinos generales y específicos de las armas y cuanta flexibilidad tienen las instituciones militares en los destinos que forman los futuros líderes estratégicos.⁷

Es claro que el Ejército debe administrar cuidadosamente el proceso de destinos para asegurar el desarrollo de las habilidades requeridas de liderazgo estratégico. El Ejército puede mejorar este proceso

Las oportunidades de formar asociaciones con las instituciones académicas que ofrecen programas de educación estratégica se han incrementado desde el 11 de septiembre de 2001. Los vínculos que existen entre las universidades de Georgetown, American y George Washington. . . entre otras, y los equipos de pensamiento en Washington también proporcionan oportunidades útiles. La asociación entre la Oficina de Administración de Oficiales y las universidades de Syracuse. . . y Johns Hopkins. . . a través del Curso de Liderazgo de Seguridad Nacional es un buen ejemplo de esfuerzos cooperativos.

al identificar y administrar los destinos importantes durante los puntos cruciales de oportunidad. Desarrollar las habilidades de los niveles más altos subraya la importancia de la educación de líderes del Ejército en todos los niveles en los asuntos institucionales y operativos acerca de temas que aumentan las habilidades de liderazgo estratégico.

Mejorar estas habilidades debe empezar en el proceso de ingreso y antes de entrar al cuerpo de oficiales y debe continuar hasta el nivel de general. Para llegar a ser un general se necesita una vida profesional llena de educación, adiestramiento y experiencia. La meta del Ejército debe ser la de formar un cuerpo de oficiales que tienen las habilidades requeridas y que han aprendido a desempeñar correctamente las funciones cruciales del liderazgo estratégico.

Existe mucha evidencia anecdótica y sistemática que sugiere que algunos líderes estratégicos se involucran en la gerencia micro, una situación que implica una dependencia excesiva en el método directo de liderazgo. La gerencia micro sofoca la creatividad y puede crear un ambiente que recompensa la actitud de solicitar permiso

para todo, relegando tales máximas como “ser atrevido” y “tomar riesgos calculados” a una mera retórica. Educar los oficiales muy temprano en la carrera acerca del liderazgo estratégico hará que la transición al mismo sea más factible.

Mejorando el Liderazgo Estratégico

El sistema actual de educación de oficiales del Ejército comienza con la formación de líderes en la Escuela Superior de Guerra en Carlisle Barracks, Pensilvania. En la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. se ha agregado otro plan de estudios para estrategias. Dado el cambiante contexto en el cual el Ejército cumple con su responsabilidad a la Nación y los inherentes requerimientos en este nuevo ambiente operativo, la formación de líderes estratégicos a nivel de Escuela Superior de Guerra llega demasiado tarde.

El proceso de formación de líderes requiere del adiestramiento y educación progresivo para producir líderes que posean las habilidades adecuadas a la hora adecuada, y es evidente que cuanto antes que comience el desarrollo del liderazgo estratégico será lo más beneficioso para el oficial, el Ejército y la Nación.

Actualmente, el Ejército no tiene ninguna metodología sistemática para formar líderes estratégicos, aunque tiene algunos cursos institucionales excelentes. Desafortunadamente, los cursos están basados en pasados paradigmas que esperan hasta que un oficial logre ciertos niveles de desarrollo antes de adiestrarlos en las habilidades del próximo nivel de rendimiento y que dependen del éxito en los niveles inferiores de rendimiento para predecir el futuro éxito.

Llenar el vacío que existe hoy en día en la educación y adiestramiento requerirá el desarrollo de habilidades de liderazgo en múltiples niveles que rompan los actuales paradigmas. El Ejército puede emplear mejor la educación para reforzar el desarrollo de habilidades, así como puede establecer requerimientos para que los destinos de oficiales ejerzan y desarrollen las habilidades de liderazgo estratégico. El Ejército y los líderes pueden emplear métodos de auto-desarrollo para reforzar el desarrollo de tales habilidades.

Oportunidades institucionales. El Ejército debe fortalecer la instrucción de liderazgo estratégico en sus escuelas y cursos y no limitar este esfuerzo sólo a generales o los cursos ofrecidos en la Escuela Superior de Guerra. El Ejército debe introducir los elementos para las habilidades de pensamiento estratégico durante la Educación de Nivel Intermedio y ampliarlos en la Escuela de Guerra Superior. Los planes de estudio deben ser periódicamente revisados basados en retroalimentación y en el cambiante ambiente operativo. Una revisión del adiestramiento disponible a través de la Oficina de



Departamento de Defensa

El Jefe de Estado Mayor del Ejército, el General Peter J. Schoomaker, en el Centro de Operaciones Conjuntas en la base aérea de Bagram, Afganistán.

Administración de Oficiales Generales muestra que existe adiestramiento útil enfocado en el nivel táctico y estratégico, pero son escasas las materias del nivel estratégico. El actual mensaje de adiestramiento de la Oficina De Administración De Oficiales ofrece 11 cursos, pero sólo hay tres que abarcan el tema del liderazgo estratégico:

- El Curso de Adiestramiento de Generales de Brigada proporciona una introducción para los nuevos generales a la experiencia del oficial del grado de general, pero las discusiones acerca de las habilidades de liderazgo estratégico son de naturaleza anecdótica. Un periodo de tres días no constituye tiempo suficiente para adiestrar a un oficial estratégico. Fácilmente se podría agregar una sesión en el Curso De Adiestramiento De Generales De Brigada enfocada al liderazgo estratégico.

- El Curso de nivel superior *Capstone* es de seis semanas en duración, pero gran parte de este tiempo se emplea para realizar visitas a comandos alrededor del mundo. El curso no ofrece ningún adiestramiento puro de liderazgo a nivel estratégico fuera del ejercicio de tres días en el Centro Conjunto de Guerra en Suffolk, Virginia. Cualquier sabiduría estratégica que ganen los oficiales de sus 15 días de visitas en ultramar normalmente es fortuita y depende del oficial superior que sirve de mentor y el equilibrio entre el turismo y tiempo dedicado a los estudios.

- El Curso de Liderazgo Estratégico del Ejército es un

paso gigantesco hacia la formación de líderes estratégicos para que puedan administrar eficazmente el cambio. Este curso podría ampliar su actual audiencia que consiste en generales de brigada y de división para incluir anteriores comandantes de brigada, jefes de estado mayor de división, jefes de operaciones a nivel de Cuerpo de Ejército y otros coroneles antiguos.

Otras oportunidades. Los generales también pueden ampliar sus conocimientos al participar en los programas de nivel estratégico en la Escuela de Gobierno Kennedy o en la Conferencia Fletcher. Los juegos de guerra conjuntos, multinacionales e interagenciales también proporcionan la educación y adiestramiento útil. El Ejército debe ampliar las oportunidades para participar en estos programas cuando sea posible. Los seminarios del Centro de Liderazgo Creativo, un programa obligatorio para todos los generales de brigada, se concentra en asuntos de nivel estratégico. La mayoría de los asistentes son líderes de nivel directo y organizacional del sector civil.

Las oportunidades de formar asociaciones con las instituciones académicas que ofrecen programas de educación estratégica se han incrementado desde el 11 de septiembre de 2001. Los vínculos que existen entre las universidades de Georgetown, American y George Washington [todas en el área de Washington, DC], entre otras, y los equipos de pensamiento en Washington también proporcionan oportunidades útiles. La asociación entre la Oficina

de Administración de Oficiales y las universidades de Syracuse [Nueva York] y Johns Hopkins [Maryland] a través del Curso de Liderazgo de Seguridad Nacional es un buen ejemplo de esfuerzos cooperativos. La alta tecnología asociada con la enseñanza a distancia también ofrece otras oportunidades a los usuarios, en un grado u otro, alrededor del mundo. Aunque, las oportunidades para oficiales de mayor jerarquía de asistir estos cursos mientras que enfrentan un extraordinario ritmo operativo en cada uno de sus comandos son difíciles de arreglar.

Anteriormente, ciertas becas ofrecieron oportunidades para oficiales selectos de ganar una perspectiva estratégica. El ambiente operativo contemporáneo requiere que los líderes estratégicos entiendan los múltiples instrumen-

Dada la complejidad del liderazgo estratégico, es importante tener una metodología universal para mejorar la formación de los líderes estratégicos.

También debemos incluir las perspectivas conjuntas, interagenciales y multinacionales. El General Tommy Franks y el General Schoomaker opinan que debemos otorgar más valor en los destinos conjuntos. El General Huntoon dijo, "Tenemos que romper la visión centrada en el Ejército. . . ."

tos de poder nacional y la naturaleza asimétrica de las actuales y futuras amenazas. El Ejército debe sobreponerse a la inclinación hacia la educación, tanto en la enseñanza y el aprendizaje, para ofrecer un periodo de tiempo suficiente para la reflexión. El Ejército debe considerar incrementar el número y la calidad de los oficiales en posiciones de educación y en sus escuelas y permitir que un pequeño grupo de oficiales selectos quede por periodos extensos como educadores expertos. Según el General Huntoon, "También existe la necesidad de proporcionar mayores oportunidades a nuestros oficiales para cursar programas enfocados a nivel de maestría y doctorado. Se puede proporcionar esto último ya sea en los principales centros institucionales del Ejército o a través de centros de post grado civiles de alta calidad, programas residentes, aprendizaje a distancia o medios híbridos."⁸ Para que el Ejército desarrollara más y mejores líderes estratégicos, debería invertir y comprometerse a cambiar la cultura del Ejército. El Ejército institucional juega un rol crucial en la preparación de líderes estratégicos.

Oportunidades operacionales. Las oportunidades operacionales deben incluir excursiones de estado mayor a varios campos de batalla así como adiestramiento y evaluación de nivel estratégico, tales como la evaluación

del programa de adiestramiento para ejercer el mando en combate para generales comandantes de unidades no divisionales o de Cuerpo de Ejército. Los programas de adiestramiento para ejercer el mando en combate y los centros de adiestramiento de combate podrían incluir una fase de planeamiento estratégico para los comandantes y subcomandantes de división. Este foro, el cual sería a nivel de generales y administrado por oficiales retirados antiguos, miembros del Servicio Ejecutivo Mayor u otros expertos, impulsaría los participantes a aprender la metodología del pensamiento estratégico con mucha antelación a las operaciones de combate y permitiría hacer ensayos de la misión en preparación para despliegues operativos.

Talleres de trabajo ofrecidos a los generales sobre el tema de desafíos estratégicos y operativos alrededor del mundo podrían ser la norma futura. Podemos hacerlo en el nuevo curso pre-comando para oficiales en el Fuerte Leavenworth. Las excursiones de Estado Mayor al campo de batalla que incluyen una consideración de la dimensión estratégica de las operaciones tales como Normandía o la Batalla de las Ardenas también serían beneficiosos. Los oficiales también podrían realizar trabajos de nivel estratégico durante los cursos pre-comando a nivel de batallón y brigada.

Para exponer los líderes al ambiente estratégico, podemos ofrecer durante periodos de capacitación, becas y asignaciones de destinos de Estado Mayor Conjunto o en el Consejo de Seguridad Nacional. Estos destinos permitirían a los oficiales tener tiempo suficiente para estudiar y reflejarlo en el ambiente estratégico. Para hacer esto, el Ejército debe comprometerse a un cambio cultural para equilibrar estos destinos con los tradicionalmente operativos. El Ejército también debe reconocer aquéllos que sirven en posiciones que cultivan las amplias perspectivas necesarias para adquirir las habilidades de liderazgo estratégico.

Oportunidades de autoformación. Las oportunidades de autoformación deben incluir leyendas obligatorias o módulos funcionales a distancia o aprendizaje distribuido. La autoformación es un pilar fundamental al aprendizaje a lo largo de la vida. La autoformación también es un medio principal para complementar las oportunidades institucionales u operativas y para desarrollar pensadores críticos y creativos que pueden servir como los líderes que van a realizar la administración del proceso de cambio estratégico.

Las listas de lecturas actuales para profesionales militares incluyen pocos libros acerca del liderazgo estratégico. Los líderes estratégicos deben refinar sus listas de lectura para incluir el mejor material disponible acerca del ambiente estratégico y liderazgo estratégico, así como los libros que discuten la dimensión moral a nivel estratégico.⁹ Los líderes del Ejército deben estimu-



Departamento de Defensa

El Jefe de Estado Mayor Conjunto Richard B. Myers y el Secretario de Defensa Donald Rumsfeld ante una conferencia de prensa en el Pentágono.

lar el diálogo al publicar artículos o libros en el tema de liderazgo estratégico.

Dada la complejidad del liderazgo estratégico, es importante tener una metodología universal para mejorar la formación de los líderes estratégicos. También debemos incluir las perspectivas conjuntas, interagenciales y multinacionales. El General Tommy Franks y el General Schoomaker opinan que debemos otorgar más valor en los destinos conjuntos. El General Huntoon dijo, “Tenemos que romper la visión centrada en el Ejército. Los líderes estratégicos del Ejército deben pensar en forma asimétrica. Las futuras misiones serán dinámicas; algunas veces la amenaza de emplear la fuerza es más útil, y en otras no lo es.”¹⁰

El Ejército necesita líderes que entienden esta visión y que pueden relatarla a sus subalternos, a la Nación, al Congreso, el Secretario de Defensa y el Presidente. El General Schoomaker recomienda varios cambios en la educación y destinos operativos que cambiarán la cultura del Ejército y “permitir que los subalternos sean creativos.”¹¹

Formar un cuerpo de oficiales capaz de desempeñar el liderazgo estratégico involucra aceptar un cambio del *desarrollo de habilidades* complementado por *experiencia y reflexión* y adquirir las habilidades de liderazgo estratégico a través de la educación y expe-

riencias ganadas mediante patrones específicos durante la carrera profesional. Desarrollar aptitudes duraderas en vez de enseñar habilidades temporales es el punto clave. Formar oficiales capaces de desempeñar el liderazgo estratégico, la “primera de las áreas cruciales que será examinada es la identificación de las habilidades de liderazgo estratégico necesarias.”¹² Desarrollar estas aptitudes producirá oficiales que sean confiables, doctrinariamente competentes, flexibles y capaces de sentirse cómodos con la ambigüedad. Después de identificar completamente las aptitudes de liderazgo, muchas que ya existen en la doctrina de liderazgo, el próximo paso será instituir los métodos para desarrollarlas, tal como asimilar los programas de desarrollo de las habilidades a través del sistema de educación de oficiales y en el Ejército operativo.

Los oficiales necesitan saber que el Ejército tiene expectativas para que ellos desarrollen las aptitudes de liderazgo estratégico temprano en sus carreras profesionales. El valor de la metodología basada en amplias aptitudes para desarrollar las habilidades es que la competencia trascenderá todos los niveles de liderazgo. Cuando el Ejército adiestre a los oficiales subalternos para ser conceptualmente competentes, entenderán que el Ejército espera que ellos demuestren competencia conceptual a la largo de sus carreras.

Las soluciones a largo plazo podrían enfocarse en proporcionar adecuadas oportunidades educacionales a lo largo de toda la carrera de los oficiales en actividad. Las oportunidades educacionales que permitan a los oficiales reflejar sus experiencias pasadas son de valor y podrían incluirse en la enseñanza así como en tareas estudiantiles asignadas.¹³

Servir a la Nación

El Ambiente Operativo Contemporáneo/Futuro Ambiente Operativo y el Ejército del futuro necesitarán líderes doctrinalmente competentes que poseen aptitudes conceptuales e interpersonales. Los líderes estratégicos eficaces reconocieron eso hace mucho tiempo. El General George C. Marshall, reflejando en su nombramiento como el Jefe de Estado Mayor del Ejército, anotó, “Me di cuenta que a la edad de 58 años, habría tener que aprender nuevos métodos que no fueron enseñados en los manuales ni en el campo de batalla. En esta posición, soy un soldado político y tendré que relegar mi acondicionamiento de emitir ordenes y tomar decisiones rápidas al segundo lugar en mi lista de prioridades y tengo que aprender los artes de persuasión y astucia. Yo tengo que ser un experto en una completamente nueva serie de aptitudes.”¹⁴

Un aspecto de la adquisición de aptitudes en que muchos están de acuerdo es que esperar hasta que uno sea ascendido al grado de general para adquirir las aptitudes de liderazgo estratégico podría ser demasiado tarde. De hecho, desarrollar las competencias conceptuales e interpersonales deben comenzar mucho más temprano. Aunque los destinos que

incluyen una ampliación de oportunidades educacionales y la proporción de tiempo suficiente para el pensamiento reflexivo son claves en la formación de líderes estratégicos; formar líderes estratégicos para el ambiente futuro requerirá un cambio.

Para transformar y lograr el éxito en el Ambiente Operativo Contemporáneo/Futuro Ambiente Operativo, el Ejército debe ser adaptable. Para mejorar el liderazgo, los líderes del Ejército deben avanzar decididamente. Estar a la vanguardia del cambio siempre es difícil, pero el éxito que logrará el Ejército depende de adelantarse hacia el futuro. El Ejército debe desafiar y cambiar parte de su cultura.

El Ejército debe considerar el liderazgo estratégico como un tema que merece ser estudiado, aprendido, entendido y aplicado. Debe atreverse a un sendero que incluye el desarrollo de aptitudes de liderazgo estratégico a través de toda la carrera profesional—la transformación del Ejército ofrece esta oportunidad. Ahora es el tiempo, a medida que el Ejército transforma al sistema educacional de oficiales, para introducir pronto los conceptos y aptitudes de liderazgo estratégicos en los cursos de instrucción.

Un cuerpo de oficiales cuya educación se basa en el desarrollo de confianza y aptitudes duraderas estará al frente de un Ejército capaz de ganar en cualquier ambiente. Estos oficiales proporcionarán un complemento amplio de líderes adaptables y conscientes de su propia identidad que estarán constantemente mejorando y siempre estarán preparados para servir la Nación. **MR**

NOTAS

1. Código de los EE.UU., Título 10, “*Armed Forces*”, disponible en Internet en http://usccode.house.gov/title_10.htm, accedido el 11 de marzo de 2004.

2. Howard Olsen y John Davis, “*Training U.S. Army Officers for Peace Operations—Lessons from Bosnia*”, Instituto de Paz de los EE.UU. Informe Especial, 29 de octubre de 1999, pág. 1.

3. John A. Spears, Emil K. Kleuver, William L. Lynch, Michael T. Matthies, y Thomas L. Owens, “Striking a Balance in Leader Development: A Case for Conceptual Competence”, Serie de Papeles de Discusión del Programa de Seguridad Nacional, Nro. 92-02, John F. Kennedy Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard, Cambridge, Massachusetts, 1992; Stephen J. Zaccaro, “Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/Empirical

Review and Integration”, Instituto de Investigación del Ejército de los EE.UU. para las Ciencias Del Comportamiento Humano, Alexandria, Virginia, octubre de 1996; Richard A. Gabriel y Paul L. Savage, *Crisis in Command: Mismanagement in the Army*, (Nueva York: Hill y Wang, 1978); Garry Wills, *Certain Trumpets: The Nature of Leadership*, (Nueva York: Simon y Schuster, 1994); Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de los EE.UU., Panel de Formación de Líderes y Adiestramiento del Ejército (Estudio de Oficiales) (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU., 2001).

4. Michael D. Pearlman, en *Warmaking and American Democracy* (Lawrence: University Press of Kansas, 1999), pág. 20, declara, “En el mejor de los casos, dijo el Comandante de la Escuela Superior de Guerra Nacional en 1990, las Fuerzas Armadas ‘presumen que hay algo que no es en armonía con ser soldado cuando un oficial avanza a una estatura intelectual en el tema de estrategia militar.”

5. Entrevista al General Peter J. Schoomaker, Centro de Conferencias Frontier, en Fuerte Leavenworth, Kansas, 29 de noviembre de 2001.

6. General David Huntoon, “General Officer Strategic Development”, Papel de Información, 4 de octubre de 2001. Pocos oficiales han desempeñado funciones en los destinos conjuntos y multinacionales que podrían ampliar sus perspectivas y darles la oportunidad de aprender como operan el Departamento de Defensa, el Poder Ejecutivo y las FFAA. extranjeras. El Ejército no siempre considera a los oficiales que han estado en destinos conjuntos por mucho tiempo ser tan “competitivos” como

sus semejantes que son asignados a puestos normales del Ejército. El Ejército debe valorar sus experiencias en formas tangibles.

7. Coronel James Greer al Teniente General James C. Riley, correo electrónico, “Tng [Training] strategic leaders,” 12 de julio de 2002.

8. Huntoon.

9. *Ibid.*; Joseph Gerard Brennan y Almirante James Bond Stockdale presentó una serie de lecturas conocidas como el Curso Stockdale para oficiales de mayor jerarquía en la Escuela Superior de Guerra Naval, Anápolis, Maryland. El resultado fue “*The Foundations of Moral Obligation*”, un escrito acerca de la ética y moralidad para líderes estratégicos. Dos otros notables y relevantes títulos incluyen, Michael Walzer, *Just and Unjust Wars: A Moral Argument with Historical Illustrations* (Nueva York: Basic Books, 2000) y Paul Christopher, *The Ethics of War and Peace: An Introduction to Legal and Moral Issues* (Paramus, NJ: Prentice Hall, 1998), los cuales abarca directamente los asuntos relacionados la Carta Pública del Ejército—la ética de matar.

10. Huntoon.

11. Schoomaker, 29 de noviembre de 2001. La idea que necesitamos proporcionar más oportunidades educacionales y de adiestramiento tiene amplio respaldo.

12. Memorandum del Subjefe de Estado Mayor del Ejército para el General de División Robert R. Ivany, Comandante de la Escuela Superior de Guerra del Ejército (USAWC), Carlisle Barracks, Pensilvania, “Charter

Guidance—USAWC Student Studies on Strategic Leader Skill Sets and Future War, Future Battlefield”, pág. 1.

13. Muchas veces, el General Dwight D. Eisenhower anotó que sus experiencias como un instructor lo ayudaron a prepararse para los altos niveles de liderazgo. Generales Tommy Franks, Eric K. Shinseki, Creighton Abrams, John M. Keane, y Montgomery C. Meigs tuvieron destinos similares en asignaciones educacionales. Muchos otros han tenido experiencias educacionales que ampliaron sus perspectivas —con oportunidades para reflexión— que les han permitido desarrollar las habilidades requeridas para alcanzar el éxito en el liderazgo estratégico.

14. Manual de Campaña del Ejército de los EE.UU. 6-22 (anteriormente 22-100), *Army Leadership* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU., 31 de agosto de 1999), pág. 7-1.